

La gestión del absentismo en la empresa

CRISTINA ARAGÓN GÓMEZ · Profesora Ayudante de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad Carlos III de Madrid.

El absentismo laboral, que ha llegado a calificarse como el colesterol de la empresa¹, representa uno de los problemas que incide en mayor medida en la productividad empresarial.



Si entendemos por absentismo la diferencia entre el tiempo de trabajo contratado y el efectivamente realizado, debemos incluir en el mismo los supuestos de ausencia al trabajo (justificados o injustificados), las faltas de puntualidad y el adelanto en el tiempo de salida; a lo que habría que añadir, además, las horas de absentismo presencial (también denominado presentismo) que integra el tiempo en el lugar de trabajo durante el cual no se realiza labor productiva alguna: es el tiempo dedicado a leer y contestar correos electrónicos no relacionados con el trabajo, a conectarse al chat, a llamar a familiares y a amigos, a planificar las

vacaciones de verano, a mirar la cuenta bancaria, a tomar un café, a salir para fumarse un cigarrillo,...

“Una adecuada política de prevención del absentismo no puede ser general, ni única, ni exclusivamente coercitiva.”

Partiendo de la Encuesta de Coyuntura Laboral, y dejando al margen las ausencias por descanso (vacaciones anuales, fiestas laborales y puentes no recuperables), el índice de absentismo supuso, durante el año 2009, un 4,3% de la jornada pactada; un 0,4% superior al índice registrado el año inmediatamente anterior. Con base en esta misma encuesta, se relacionan a continuación las horas no trabajadas (por empleado y año) en función del motivo de la ausencia:

CAUSA	HORAS / AÑO / TRABAJADOR		
	2008	2009	2010
Vacaciones anuales	105	107,7	106
Fiestas laborales	69,9	69,4	63,7
Puentes no recuperables	5,9	5,4	4,8
Incapacidad temporal y maternidad	51,1	52,2	49,5
Permisos remunerados	5,2	5,7	6
Expediente de regulación de empleo	0,8	4,8	3,9
Conflictividad laboral	0,4	0,2	0,8
Actividades de representación sindical	1,5	1,5	1,6
Absentismo no justificado	1,2	1,3	1,3
Formación	1,6	1,7	1,7
Otros motivos	0,5	0,6	0,5

FUENTE: Anuario de estadísticas laborales del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Encuesta de coyuntura laboral. Horas no trabajadas según tipo de jornada laboral, por causa. Año 2010

Según el sector de actividad, el absentismo es mayor en la industria que en la construcción o en el sector servicios. De acuerdo al tamaño del centro de trabajo, las ausencias al trabajo se incrementan de forma directamente proporcional a como lo haga la plantilla.

1. “Absentismo laboral: el colesterol de la empresa” realizado por el Observatorio EFR en mayo 2009.

“El nivel de absentismo se encuentra vinculado con la actitud del individuo frente al trabajo.”

Y desde un punto de vista geográfico, el País Vasco, Galicia y Navarra son las Comunidades Autónomas con los niveles de absentismo más elevados de España.

Las causas que favorecen el absentismo laboral pueden ser varias: el estrés, la falta de motivación e insatisfacción laboral (por la realización de funciones inferiores a la cualificación profesional del trabajador, por el desempeño de tareas monótonas, repetitivas, parcializadas, por la percepción de salarios bajos, por la penosidad del puesto, etc.), por una inadecuada política de prevención de riesgos laborales, por una cultura empresarial excesivamente presencialista (que no identifica objetivos, ni plazos de consecución), por falta de control, en la medida en que el absentismo genera absentismo, etc. No cabe duda de que el nivel de absentismo se encuentra vinculado con la actitud del individuo frente al trabajo. Ante la insatisfacción laboral, se produce una reacción de huida. Si el mercado laboral lo permite, el trabajador intentará encontrar un nuevo puesto de trabajo que se ajuste a sus expectativas. En tal supuesto, la desmotivación generaría una rotación excesiva. Por el contrario, si el mercado laboral no favorece la movilidad, el trabajador desmotivado intentará encontrar vías de evasión. En tal caso, la desmotivación implicaría unos elevados índices de absentismo en la empresa.

A las anteriores causas hay que añadir las deficiencias derivadas de una regulación jurídica que deja claras necesidades sin cubrir: calendarios laborales que no coinciden con el escolar, ausencia de permisos para acompañar al médico o atender a un familiar enfermo, etc.; lagunas legales que, en la práctica, acaban encontrando refugio en la incapacidad temporal de trabajador.

Y el problema es que el absentismo laboral representa para la empresa un coste sumamente elevado, si computamos no sólo los costes directos derivados de la retribución del trabajador o de la mejora voluntaria de la prestación de la Seguridad Social y el importe de las cotizaciones, sino también los costes de sustitución y los costes de oportunidad.

Pues bien, para combatir el absentismo laboral en la empresa, nuestro ordenamiento jurídico admite tanto la adopción de medidas de control, como de medidas sancionadoras. En efecto, de conformidad con el art. 20.3 ET, el legislador permite al empresario el establecimiento de las medidas de vigilancia y control que estime más oportunas para verificar el cumplimiento por parte del trabajador de sus obligaciones laborales, siempre y cuando guarde en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana.

Por otro lado, las ausencias del trabajo pueden ser causa de despido del trabajador: bien disciplinario ex art. 54.2.a) ET, cuando nos enfrentamos a faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo; bien objetivo, cuando tales faltas, aun justificadas, alcancen el 20% de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos o el 25% en cuatro meses discontinuos, dentro de un período de doce meses, siempre que el índice de absentismo total de la plantilla del centro de trabajo supere el 2,5% en los mismos períodos de tiempo [art. 52.d) ET].

No obstante, se ha demostrado que son las medidas preventivas las más eficaces para reducir el absentismo laboral. En este sentido, la auditoría interna constituye una herramienta esencial para prevenir el absentismo en la empresa, dado que la clave del éxito es la adopción de un conjunto de medidas que erradiquen el problema desde su raíz. Teniendo en cuenta la multiplicidad de causas que favorecen el absentismo, una adecuada política de prevención del absentismo no puede ser general (cada organización deberá identificar cuál es su problema específico), ni puede ser única (pues las causas pueden ser varias), ni exclusivamente coercitiva (pues, con frecuencia, la causa última del absentismo radica en la desmotivación del empleado, en su falta de interés y es necesario, en tales casos, sanar el origen del problema).



La auditoría constaría de cuatro fases. **Una primera fase de diagnóstico**, en la que se define el objeto de estudio (¿qué ausencias se van a computar como absentismo?, ¿durante qué período?), se recopilan los datos necesarios y se interpretan los mismos a la luz del objetivo que se pretende alcanzar. **Una segunda fase de cuantificación**, en la que se valoraría económicamente el coste de tales ausencias. **Una tercera fase de diseño del propio plan** de prevención del absentismo y de implantación del mismo. Y una **cuarta y última fase de seguimiento y evaluación** del plan. Para medir el absentismo, normalmente se emplean magnitudes de frecuencia (número de episodios de ausencia en un determinado período de tiempo), duración (tiempo perdido por empleado en un concreto período) y gravedad (tiempo medio perdido por empleado, en función del motivo de la ausencia).

A este respecto, resulta de sumo interés traer a colación algunas prácticas empresariales, en la medida en que representan valiosas herramientas de prevención del absentismo laboral en la empresa:

En la empresa **Lacera**, por ejemplo, existe un margen de una hora para entrar y salir del trabajo y los empleados disponen de una bolsa de horas que les permite acompañar a sus hijos menores al médico o acudir a las tutorías del colegio, de forma que pueden solicitar permiso para ausentarse por tales motivos, recuperando con posterioridad el tiempo utilizado (Premio Empresa Flexible 2006).

Microsoft Ibérica, por su parte, ha implantado un programa de ayuda a los trabajadores con familias con discapacidad, que les facilita la asistencia telefónica las veinticuatro horas (Accésit Empresa Flexible 2006).

En **QID Soluciones** se pone a disposición de los empleados una cocina totalmente equipada y un espacio habilitado como comedor, para reducir la pausa de la comida y acortar la jornada laboral (Premio Empresa Flexible 2005. Categoría Pequeña Empresa).

Caja Madrid procura que los empleados trabajen lo más cerca posible de su lugar de residencia y ha implantado el proyecto “día sin cole”, que proporciona actividades educativas, culturales y de ocio a los hijos de los trabajadores cuando los días no lectivos coinciden con días laborables (Premio Empresa Flexible 2004).

IBM reconoce a todos los trabajadores la posibilidad de trabajar desde casa y la facultad de elegir el lugar de trabajo dentro de las distintas instalaciones de la empresa. La flexibilidad horaria, al alcance de todos los empleados, se establece entre las 8:00 y 9:30 hrs de entrada; y 16:15 a 18:15 hrs de salida. Además, la propia empresa gestiona la cobertura de determinadas necesidades personales como llevar el coche al taller, conseguir un canguro,... (Accésit Empresa Flexible año 2003. Premio Empresa Flexible año 2004. Categoría Gran Empresa).

Finalmente, merece la pena destacar la política de **Nokia**, que ofrece a los trabajadores la posibilidad de trabajar a distancia un tiempo variable a la semana, habiéndose acogido a esta opción el 80% de sus trabajadores. La empresa cuenta además con una empresa externa (People One) dedicada a prestar servicios de conciliación: facilita fontaneros, abogados, cerrajeros, canguros... (Premio Madrid Empresa Flexible 2004 y 2005. Categoría Pyme. Premio Nacional Empresa Flexible 2006. Categoría Mediana Empresa). ■

